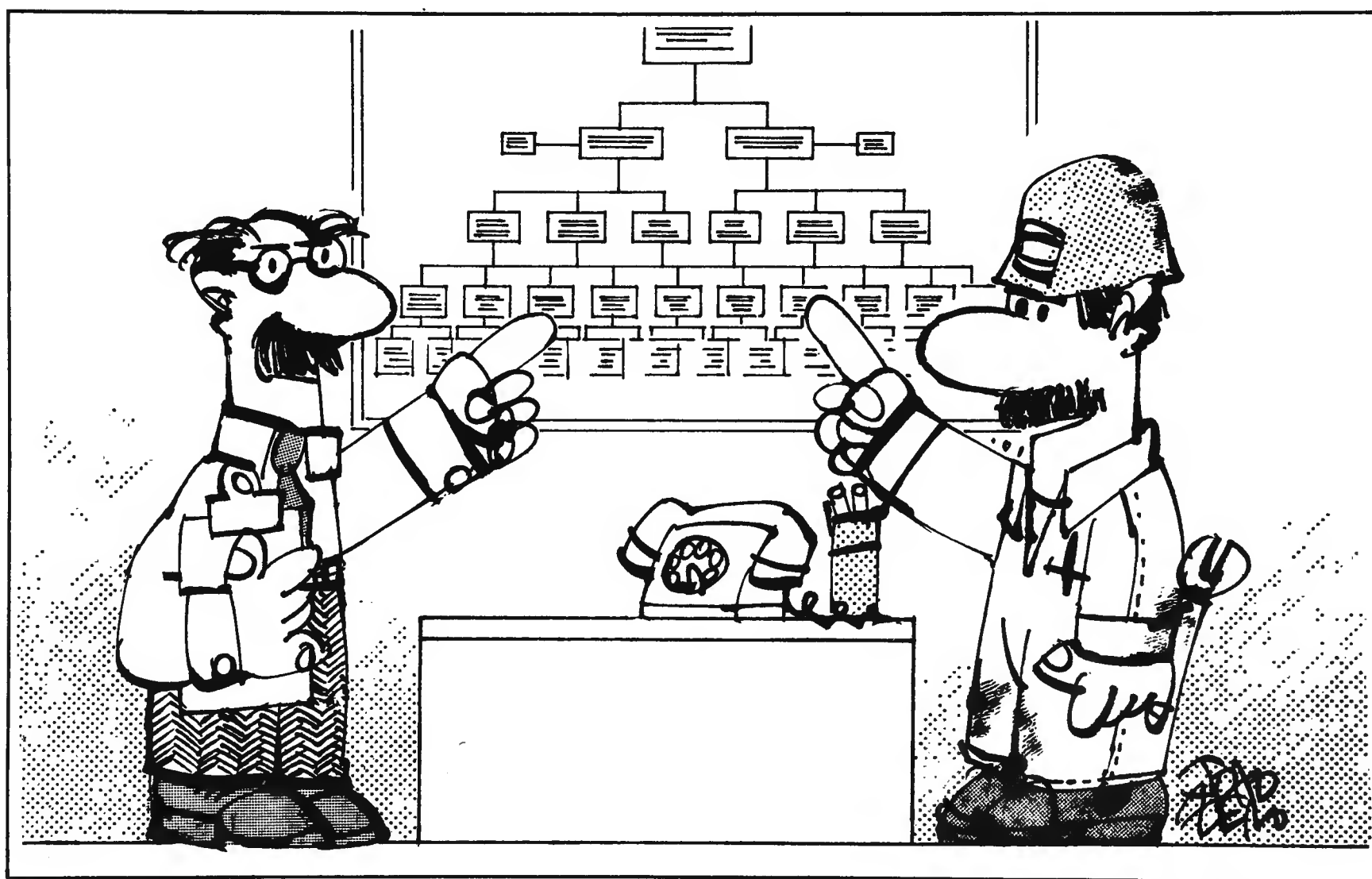


# MESA REDONDA: NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

**Q**uais são as tendências atuais da organização do trabalho? Em torno dessa questão, a RAUSP promoveu uma mesa redonda, na qual foi analisada a experiência brasileira com a revisão dos conceitos tradicionais

de administração. Entre os temas debatidos, o papel das relações industriais, o comportamento do fator humano, o profissional de recursos humanos e a formação da mão-de-obra gerencial para enfrentar os novos desafios.



**Cleber:** Todo o temário que nós temos aqui para debater insere-se numa problemática muito mais ampla: uma fase de transição pela qual está passando a sociedade brasileira, gerando novas necessidades e novos desafios. Diante desse quadro, novas formas de organização devem brotar, obrigatoriamente, e um novo estilo de gestão vai ter que surgir. Em termos práticos, noto também que há uma crise de identidade muito grande entre as organizações das empresas e esse quadro. Em outras palavras, as empresas brasileiras, de modo geral, estão muito pobres no que tange a estruturas organizacionais para enfrentar esses novos desafios. Além disso, o contingente humano que está dentro das empresas tem vícios históricos acumulados, de um

Brasil que não existe mais. Neste restante de século, faltando apenas 16 anos, a empresa que não cultivar novas formas de organização e, principalmente, um novo perfil de contingente de empregados, se tornará tremendamente vulnerável diante desta crise que tende a se alastrar e se tornar mais complicada. Assim, minha proposta inicial é inserir este temário dentro de um quadro mais amplo.

**Fleury:** Dentro dessa colocação do Cleber, tenho a impressão de que precisamos fazer uma separação, desde o princípio, entre as empresas que estão aqui representadas, que podem descrever as experiências e as novas formas de organização do trabalho que estão praticando, e as outras empresas, em geral. Creio que são dois conjuntos distintos.



Ao mesmo tempo, endosso especialmente o segundo aspecto que o Cleber colocou: os hábitos que estão arraigados na maioria dos processos administrativos dificilmente levam ao desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho e à formação de um novo contingente de administradores, com uma nova visão.

**RAUSP:** Nós já temos os argumentos suficientes para fazer um apanhado das experiências das empresas aqui representadas, que podem beneficiar a comunidade das outras empresas. É nesse sentido então que eu pediria particularmente aos dois Cláudios e ao Lehmann, que fizessem um pequeno apanhado do que se pode chamar de novas formas de organização do trabalho.



**Cláudio Ferraz:** A Metal Leve utiliza métodos tradicionais tanto quanto à organização do trabalho, como ao papel do supervisor. É uma empresa de mão-de-obra intensiva, onde já existe certa mecanização intensa com a instalação de linhas e máquinas automatizadas, solução adotada na ocasião em que as indústrias automobilísticas passaram a praticar grandes volumes de produção para exportação. Do ponto de vista da organização, ainda prevalece a estrutura do chefe de seção, do mestre e do contra-mestre tradicional, onde o chefe é um antigo líder, o antigo líder é o antigo operador da máquina. Estes enfrentam grande dificuldade em participar de programas em sala de aula para receber qualquer treinamento, qualquer ensinamento, por exemplo, como aqueles que estão sendo feitos pelo SENAI para o desenvolvimento de supervisores. A falta de educação básica no nosso supervisor de primeira linha tem sido um problema grave. O que tem sido feito é um esforço a longo prazo, no sentido de encaminhá-lo ao sistema supletivo de primeiro e segundo graus, realizado na própria empresa. Acreditamos que sem tal educação básica será utópico pensar em preparar o supervisor tradicional para chefiar linhas com máquinas automatizadas, sofisticadas, com sistemas eletrônicos e controles modernos. O que existe de novo em organização do trabalho são as experiências com círculos de controle de qualidade. Estas têm sido muito lentas, iniciadas há seis anos atrás, com um ou dois grupos, crescendo até um ano atrás, com muita cautela, para 35 grupos. Após a visita ao Japão de um grupo de executivos, houve uma verdadeira paixão pelos círculos de controle de qualidade e pressão no sentido de expandir o programa. Entretanto, a área de recursos humanos procurou manter maior ênfase na qualidade do processo porque efetivamente trata-se de um

programa voltado para a educação, o auto-desenvolvimento dos participantes e a instalação de um processo de comunicação lento e gradativo. Não é um processo que possibilite resultados em meses ou poucos anos. Quanto às mudanças efetivas no processo de fabricação e na organização propriamente dita do trabalho, estas têm sido mais efetivas quando planejadas a partir dos setores de engenharia, onde as inovações são desenvolvidas e introduzidas. Como decorrência, a empresa tem sido levada a implantar formas de organização adequadas às novas tecnologias, de modo a atender exigências de qualidade de clientes internacionais ou aquelas que participam intensamente de programas de exportação — quer de motores, veículos, equipamentos etc. A experiência da Metal Leve está concentrada principalmente no campo da introdução de novas tecnologias, e não propriamente da introdução de novas formas de organização do trabalho. Acredito que as experiências na linha européia com grupos sócio-técnicos e grupos autônomos de trabalho, têm sido mais eficazes. Na Metal Leve estamos observando uma certa transição a partir da linha japonesa, do círculo de controle de qualidade, procurando evoluir para um processo profissional de adaptação da organização às necessidades tecnológicas, através da formação de grupos homogêneos, envolvendo funcionários de um mesmo setor de trabalho.

**Claudio Orlandi:** No caso da SCANIA e, em princípio, acho muito importante fazer o retrospecto, particularmente sobre comissão de fábrica, comissão de cooperação e delegado sindical. Por que a SCANIA criou, em 1976, a sua Comissão de Fábrica? Porque nós somos influenciados pela filosofia sueca de sindicalismo. Nós somos, de uma certa forma, até pressionados pelo Sindicato Sueco no que diz respeito às relações trabalhistas e, em 1976 começamos a instituir em São Bernardo, uma Comissão de Cooperação. Naquela época era um pouco perigoso se falar em comissão de fábrica, principalmente em indústrias automobilísticas e dentro de São Bernardo do Campo, que tem, e sempre teve, o Sindicato Metalúrgico muito forte. Implantamos, em 1976, para transmitir a esse grupo de funcionários informações sobre a SCANIA, as dificuldades de mercado, número de veículos em estoque etc e, em contrapartida, ouvir dos funcionários quais eram os anseios do pessoal da fábrica. Era uma comissão de cooperação, de certa forma, com o estilo de comissão que existe na Suécia, onde o sindicato atua dentro da própria empresa, dividido em vários grupos, ou vários mini-sindicatos, que se reportam a uma federação sindical em Estocolmo. Na Suécia, e em outros países europeus, existe realmente uma forte vontade do sindicato em colaborar com a empresa. São sindicatos, evidentemente, muito mais velhos que os nossos e com outra mentalidade. E isto funcionou relativamente bem até, eu diria, 1980. Nós tínhamos conseguido um canal de comunicação com duas mãos. Nesse ponto o Sindicato de São Bernardo do Campo iniciou uma campanha sistemática contra esta Comissão de Cooperação porque não havia dentro dela nenhum representante sindical e o seu regulamento não fora negociado com o Sindicato. Aí começaram as críticas contra a empresa e contra os membros que compunham essa Comissão que, por sinal, eram eleitos livremente por todos os outros empregados da fábrica. O Sindicato “pichava” a Comissão de Cooperação da SCANIA mas, em contrapartida, não tinha nenhuma vontade de ter uma comissão de fábrica na-



quela época, muito menos se falava em delegado sindical, porque comissão de fábrica, delegado sindical ou qualquer outro tipo de organização dos trabalhadores, se não fosse muito bem cuidada criaria um sindicalismo paralelo e o Sindicato sabia disso. Continuamos com nossa comissão, mesmo criticada até o ponto de se tornar difícil encontrar candidatos a membros, pois estes eram nominalmente atacados nos Boletins Sindicais. Numa greve que nós tivemos, resolvemos negociar com o Sindicato o Regulamento da Comissão de Cooperação, com um dirigente sindical fazendo parte da mesma como candidato natural. Esta é a forma que o Sindicato tem para que as comissões não lhe escapem das mãos. Hoje nós temos um Regulamento de Comissão de Fábrica já negociado com o Sindicato — o que se vê em outras indústrias automobilísticas são as comissões de fábrica reportando-se diretamente ao Sindicato de São Bernardo do campo. A nossa comissão não pôde ser implantada ainda porque logo em seguida o Sindicato dos Metalúrgicos foi cassado. Eu diria que hoje nós temos uma Comissão Sindical dentro da fábrica.

**Lehmann:** Eu vou descrever minha experiência mais recente num dos maiores grupos brasileiros, que atua em várias cidades do Nordeste. No Sul do país, as fábricas desta corporação utilizam tecnologia bastante simples e de domínio público. Não existe nada de especial numa fábrica de calçados ou numa fábrica de confecções. As máquinas e equipamentos utilizados podem ser vistos nas feiras internacionais e todos os grandes fabricantes vão a essas feiras. Não existe tecnologia confidencial. Existe, sim, uma mão-de-obra usada intensivamente e organização do trabalho. Portanto, é o oposto do que o Cláudio Ferraz tem na Metal Leve, onde a preocupação maior é com a máquina. Nós começamos a aplicar novas organizações de grupo de trabalho. Apenas para citar alguns números para avaliar os resultados práticos obtidos em relativamente pouco tempo, temos o seguinte: um aumento de produtividade em torno de 25 a 35%; o refugo e a segunda qualidade caíram pela metade; melhorou sensivelmente a qualidade dos produtos; os consertos de início subiram mas, depois de muito pouco tempo, também caíram pela metade; o material em processo (em calçados de couro é muito importante) ficou reduzido a 1/4 ou a 1/5, ou seja, a velocidade do processo aumentou 4 a 5 vezes; as áreas de trabalho foram reduzidas em cerca de 30%; houve um aumento sensível na flexibilidade. Hoje em dia, produtos que são influenciados pela moda obrigam a freqüentes mudanças de produção de um tipo de produto para outro, e isso, numa linha balanceada no sistema Taylor, é bastante complicado. Aumentar a produtividade numa dessas linhas clássicas leva meses, até se chegar a um nível de produtividade satisfatório. Com o novo sistema de grupo de trabalho, rapidamente — questão de dias — a produtividade estava tão alta quanto a que tínhamos antes. O poder de recuperação é tremendo. Houve também redução da mão-de-obra indireta, que foi absorvida pelos grupos de trabalho, de inspetores de qualidade, de monitores de treinamento e de supervisão. A supervisão torna-se cada vez menor.

Um supervisor pode coordenar o trabalho de cerca de 80 pessoas ou mais, sem nenhuma dificuldade. O contra-mestre torna-se simplesmente dispensável. E, a auto-supervisão permite eliminar muitas despesas indiretas. O controle gerencial, onde se estava pensando em usar computadores, de repente torna-se tão simples que se pode controlar a produção por processos visuais. Simultaneamente com grupos

de trabalho, passamos a introduzir também incentivos em grupo. Assim, onde tínhamos que controlar 40 pessoas, passamos a controlar duas, isto é, cada grupo de 20 equivale a uma pessoa em termos de planejamento, incentivos salariais etc. A administração toda se tornou extremamente simples. Aí, começou o “problema”: descobrimos que a democracia industrial dava certo. Que o processo democrático, o processo participativo era muito bom, e a empresa resolveu intensificar a democratização. Só que, sem querer deixar de ser autocrática. Então, autocraticamente, decidiu-se fazer a democracia em grande escala, nos níveis mais baixos, porque dava bons resultados. E, um conflito se formou nos níveis intermediários, que não têm muito boa vontade com esta democracia porque eles sentem uma ameaça à sua segurança quando o sistema realmente começa a funcionar. A pirâmide organizacional, cuja base está bastante distanciada do extremo superior, com um sistema desses se achata, quer dizer, desaparece uma série de níveis intermediários. Então, o pessoal do meio, além do conflito de divergência de orientação, está percebendo que corre o risco de, simplesmente, ir de roldão com as mudanças e perder o emprego. Daí, então, toda uma resistência a estas mudanças que a empresa pretende fazer. Eu acredito que só com o tempo, com muito aprendizado e muita educação as empresas vão poder absorver essa nova tecnologia. Os suecos e os japoneses estão levando de 10 a 15 anos para aprender e nós vamos levar de 5 a 10 anos para conseguir fazer essas coisas funcionarem. Com os círculos de controle de qualidade, na minha opinião, está acontecendo mais ou menos a mesma coisa, quer dizer, querer obter os benefícios da democracia sem largar o poder que emana da autocracia.



**Hans:** Já foram mencionados alguns modelos tais como CCQ, comissão de fábrica e comissão sindical. Eu posso dar algumas informações dentro da minha experiência alemã, onde eu fiz parte de uma comissão do sindicato dos professores também. Eu acho o modelo da SCANIA o mais semelhante aos nossos modelos alemães, com a comissão de fábrica. Nós temos, na Alemanha, essa comissão dentro de todas as empresas. As nossas empresas são ligadas a um sindicato. Não há vários sindicatos dentro da mesma empresa. Mas, além disso, nós temos um outro modelo que se chama co-gestão. Co-gestão, na minha opinião, é muito mais do que foi dito. Co-gestão significa, por exemplo, uma participação dos empregados nos conselhos fiscais, na diretoria da fábrica, como por exemplo, o diretor de trabalho de pessoal é representante dos trabalhadores. A nossa história de mais ou menos 30 anos desta co-



gestão ainda não resolveu tanto, digamos assim. Nós temos uma certa experiência, é claro, mas só nas indústrias de aço e ferro, na mineração, nós temos esta participação. Nas outras empresas alemãs ainda não temos, nem teremos nos próximos anos, por causa da falta de uma definição dentro da legislação. Agora, o CCQ e outros que eu acho válidos, para mim, são submodelos dentro de uma participação global, dentro de uma co-gestão global. Para mim, seria muito interessante se pensar no papel da Federação, do Ministério do Trabalho, e do Ministério da Educação também, dentro deste tipo de organização do trabalho. A meu ver, como eu entendo no momento a realidade, todas as tentativas empresariais são tentativas para resolver os problemas fechados dentro da própria fábrica, sem uma legislação básica.

**Fleury:** Gostaria de tentar fazer uma síntese das abordagens já colocadas. O Cláudio Ferraz apresentou um determinado tipo de reação numa empresa que enfatiza a questão técnico-econômica, ou seja, a reação da Metal Leve em termos de mudar as formas de organização do trabalho ocorreu a partir de uma mudança no plano tecnológico, conforme foi colocado. Por outro lado, o Cláudio Orlandi colocou a estratégia da SCANIA em função de uma mudança político-social que realmente ocorreu e cuja solução se deu a partir da transposição de um modelo que, teoricamente, foi desenvolvido em um outro país. Eu creio que esse é o primeiro ponto que precisa ser realçado: a questão básica da organização do trabalho pode ser vista como condicionante e, ao mesmo tempo, como condicionada, ou seja, a adoção de formas de organização do trabalho é condicionada por fatores técnicos, econômicos, políticos e sócio-culturais. Ao mesmo tempo, a adoção de uma dessas formas cria todo um movimento que vai alterar essas condições políticas, econômicas e sócio-culturais, num processo extremamente dinâmico. Assim, uma das linhas que nós talvez pudéssemos adotar seria exatamente tentar separar o modelo e o contexto onde ele foi gerado, da aplicação que o modelo vem tendo dentro do panorama brasileiro. Por exemplo, o Hans procurou colocar os modelos alemães que eu vejo como desenvolvidos, elaborados, dentro de uma determinada conjuntura técnico-econômica, política e sócio-cultural. O mesmo vale para o modelo japonês e para o modelo sueco. Eu tenho a hipótese de que o esquema de organização do trabalho, no Brasil mudou, de um passado recente para cá, exatamente em função de mudanças nos planos técnico-econômico, político e sócio-cultural. É impossível precisar uma data em que essa mudança teve início, mas em 79/80 observamos alguns fatos extremamente importantes: a entrada numa condição de recessão, de crise econômica e ao mesmo tempo, a emergência do movimento sindical a partir de 78, com todas as greves do ABC eclodindo de uma maneira inesperada. Vejo a questão da organização do trabalho do seguinte modo: antes dessa época as empresas produziram em condições de “folga”, ou seja, a questão da produtividade não era a mais importante em termos de organizar o trabalho. Havia um mercado em expansão e havia proteção de mercado, o que levava as empresas a terem uma determinada folga e a poderem ser ineficientes. Nessa época, o grande ponto da questão da organização do trabalho era evitar o conflito social dentro da fábrica, ou seja, o trabalho era organizado, em primeira instância, para não permitir a emergência, dentro da fábrica, de conflitos ou reivindicações. O trabalho era planejado

até o ponto que podia ser entregue a uma pessoa desprovida de conhecimento e não permitia o seu desenvolvimento pessoal, as tarefas eram simples e individualizadas de modo a facilitar a substituição das pessoas e a coordenação era feita por altas hierarquias. Procurava-se assim abafar os conflitos sociais dentro da fábrica; a produtividade vinha em segundo plano. Eu vejo a mudança se configurar a partir de 78/79/80, tanto no plano técnico-econômico, ou seja, nós entramos numa condição de recessão, o mercado se reduziu drasticamente, quanto no plano político-social, com todo um novo sindicalismo e uma nova forma de participação do operariado de uma maneira geral. Isso gerou duas formas de reação. Uma primeira foi aquela de arrochar o controle, de racionalizar o processo produtivo, buscando aumentar o controle e a eficiência. E num segundo momento, surgiram algumas idéias relacionadas à emergência da problemática político-social, de se passar a criar algum tipo de modelo que abrisse espaço para participação. Eu acho que o CCQ, ao mesmo tempo em que abria esse espaço para a participação, era uma solução que, teoricamente, pelo menos (e aqui não estou me referindo às implantações mais sérias), não implicava em maiores mudanças em termos de estrutura: cria-se uma estrutura paralela e o investimento, em termos financeiros, não é muito grande. Então o CCQ foi uma abordagem extremamente adotada porque satisfazia alguns anseios de participação ao nível do operariado, criava uma atmosfera pseudo-democrática e, teoricamente permitia que, sem se mudar o processo produtivo, se criasse uma consciência de qualidade, uma consciência de eficiência, que antes não existia. Assim, a adoção de novos modelos é assunto delicado de se discutir de uma maneira geral porque, muitas vezes o rótulo não tem nada a ver com o conteúdo. Existe uma série de experiências e programas que se auto-denominam grupos semi-autônomos, ou mesmo qualidade de vida no trabalho e outros títulos de boa reputação que são implantados com um conteúdo que nada tem a ver com aquela idéia que o caracteriza em termos mais amplos. É que são palavras muito bonitas. Então, para dar nome a um programa, algumas empresas usam o nome sem usar o conteúdo. A introdução de novas formas de trabalho desenvolvidas em outros países sem maiores preocupações em analisar a sua adequação em termos da realidade local revela um certo despreparo dos administradores para equacionar toda a complexidade dos sistemas com os quais estão tratando. Só para fechar esta parte, eu gostaria de colocar que acredito que essas novas formas de organização do trabalho em discussão, implicariam realmente numa reestruturação a nível de todo o processo de trabalho, não só dentro da fábrica mas, como o Hans colocou, envolvendo inclusive a legislação, o Ministério do Trabalho e os próprios órgãos de apoio à legislação do trabalho.

**Cláudio Ferraz:** Tenho me preocupado muito com as alternativas de formas de Círculos de Controle de Qualidade. Como você disse, são apenas rótulos diferentes. Lembro que, após leituras sobre as experiências européias, pudemos observar, aqui mesmo no Brasil, formas de organização do trabalho em empresas tipicamente brasileiras, sem nenhum relacionamento com empresas internacionais. Pode-se observar que já existem, há décadas, organizações com processo participativo intenso, processos de auto-controle e outras formas aparentemente inusitadas de organização do trabalho. Procurei estabelecer uma ligação





no que existia de comum entre essas formas de organização de trabalho e os textos sobre as experiências americanas e européias. O fundamental, já citado nesta reunião, é o relacionamento entre os sistemas de incentivos e as formas de organização do trabalho. Lawler diz que muitos dos sistemas de reorganização, mudança ou desenvolvimento organizacional não sobrevivem porque as empresas não acompanham o processo de mudança com alterações compatíveis no sistema de recompensa. Sugere, inclusive que, através de alterações no sistema de recompensas, pode-se atingir novas formas de organização do trabalho e por decorrência, o desenvolvimento organizacional. De qualquer forma, é fundamental não se pensar num sistema de organização de trabalho, sem rever ou considerar detalhes da política de pagamentos, em seus detalhes de salário, mérito, bônus, gratificação, prêmio de produção, prêmio individual ou prêmio grupal etc. Pude observar, esta semana, uma fábrica de auto-peças, no Brasil, que não tem CCQ, e que opera num processo participativo grupal, em decorrência do sistema de incentivos. Outra empresa nos visitou procurando conhecer o CCQ. Entretanto, já estava totalmente reorganizada em termos de seu processo grupal participativo. Existe uma grande variedade de formas de organização do trabalho, estabelecidas naturalmente sem rótulos, entretanto, relacionadas de alguma forma com sistemas de incentivos. No sistema japonês, além do salário-base, existe a gratificação percebida como recompensa contingente. O cidadão trabalha com intenso sentido de participação, sabendo que terá recompensa a curto prazo. Não precisa esperar mais que 6 meses para receber sua parcela de participação nos resultados. Estão intimamente ligados desempenho e recompensa. Uma fábrica de auto-peças, no Brasil, tem dois processos de recompensa: um aos trabalhadores, com tabelas de padrões calculados pelos setores de engenharia, onde existem prêmios de produtividade para o grupo, que contém até 30 pessoas. Os grupos trabalham no sentido de explorar ao máximo seu processo de fabricação, de contribuir, rever, reorganizar o processo e, principalmente, ocupar integralmente o horário de trabalho. Para o grupo gerencial, a chefia intermediária recebe um sistema de incentivo que chega a pagar prêmios correspondentes a 3 salários em 6 meses de trabalho, decorrentes de redução nos gastos indiretos e gastos administrativos da empresa. Foram eliminados muitos postos de supervisão. E o exemplo partiu da cúpula administrativa. A nova forma de atuação foi implantada sem rótulos, sem qualquer ligação com a política internacional do grupo, mas surgiu de uma série de crenças positivas, a respeito do que é o processo de organização do trabalho, recompensa e desempenho. Acre-

dito na ligação entre desempenho e produtividade grupal com uma recompensa contingente, também grupal. A recompensa pode ser em dinheiro, mas não necessariamente. Considerem a experiência das fábricas de papel, que são da época pré-tayloriana. Existem equipamentos, em uso no Brasil, que são do século passado. O processo grupal dos operadores de uma máquina de papel é impressionante. Se o grupo não trabalhar coeso, o equipamento não funciona e, se não funciona, alguém perde o emprego. É questão de sobrevivência e não simplesmente de recompensa em dinheiro. Se o indivíduo não se adapta ao grupo, vem outro no lugar dele. Existem várias experiências de trabalho necessariamente grupal com sucesso, onde o relacionamento desempenho-recompensa é contingente. Por outro lado, existem rótulos para sistemas de trabalho que, de fato, não têm nada de participativo ou grupal.

**Cleber:** A essa altura da nossa discussão, acredito que uma modesta contribuição que poderia dar seria raciocinar que a empresa brasileira vive, em matéria de desenvolvimento de suas organizações uma profunda crise de imaturidade. Ela está muito agarrada aos pacotes importados. É impressionante a tendência de as empresas se agarrarem a modelos que são muito bem sucedidos no exterior e eu, em princípio, não sou contra. Apenas acho uma prova de ingenuidade importarmos esses modelos sem fazer, pelo menos, um trabalho elementar de questionamento à luz de nossa cultura. Houve época, no Brasil, mais ou menos na década de 70, que era um verdadeiro paraíso para indivíduos que liam uma apostila de DO à noite e no dia seguinte falavam sobre esta especialidade. Houve época em que só se falava em teoria geral de sistema aberto e nunca se conseguiu entender o que é aquilo. Houve época em que se falou muito em gerência por objetivos. Implantava-se a técnica por objetivos em empresas que não tinham nenhuma condição para o uso desta técnica. Mas, era bonito. Mais recentemente, como uma porção de psicólogos nos Estados Unidos começaram a falar em análise transacional, todo mundo vem dizer a mesma coisa dentro das empresas brasileiras. E, ultimamente, tem-se falado muito no modelo japonês. Eu fiz, propositadamente, essas considerações de ordem polêmica sobre os modelos para, no meu entender, identificar uma fase muito triste da empresa brasileira, que é uma fase de imaturidade para trabalhar em matéria de desenvolvimento de organização. Numa fase altamente embrionária, ainda não se sabe o que se quer com as nossas organizações e qualquer modismo entusiasma nossas empresas, nossos técnicos, nossos profissionais. Eu acho curioso todo mundo falar, por exemplo, na experiência japonesa, na experiência americana, na experiência sueca, mas ninguém fala da experiência brasileira. Ninguém, por exemplo, procura saber que tipo de modelo as nossas organizações comportam, ninguém circulou pelo Brasil para conhecer algumas empresas bem-sucedidas, que nós temos aqui no território nacional e que estão trabalhando com valores próprios. Mas, há uma mania de copiar coisas estrangeiras, até deprimente. Eu acho que, em termos de organização, nós estamos numa fase profundamente embrionária, agarrados aos modelos importados. Feita essa colocação, vejo o seguinte: nós temos um problema ideológico muito sério. Não no sentido político somente, mas no sentido de mudança organizacional e em criar novos valores. Que problema ideológico é esse? O empresário brasileiro que detém o poder de decisão, porque é



o dono do capital, é anti-nova organização. É anti-nova organização porque esta rouba dele aquilo que ele mais adora — o poder. Comportamento típico das nossas elites. Na hora em que monta uma nova estrutura, como consequência tem que liberar o poder; o nosso empresário não libera o poder. Além disso, você não vai ter novas formas de organização se você não tiver um novo contingente de pessoas. Não só em termos de incentivos, como em termos de envolvimento com as novas formas. Acontece que a ideologia vigente nas empresas brasileiras é anti-trabalhador, não estimulando a sua participação. Se analisarmos historicamente a nossa empresa brasileira, desde o começo do século, o nosso empresário valorativamente se volta para dois aspectos: ganhar dinheiro e uma profunda política de exploração do trabalhador. Agora, entra uma especialidade chamada administração de recursos humanos, para disfarçar essa técnica de exploração, através de técnicas manipulativas. Acontece que o nosso trabalhador está evoluindo em termos de massa crítica e política, e já não está mais aceitando com facilidade esses modelos de RH que nós estamos implantando. Agora para criar uma nova forma de organização eu só vejo o seguinte: é uma decisão política, quando infantilmente se fala em DO como uma atividade técnica e metodológica. Novas formas de organização, isso nada tem a ver com técnicas e metodologias.

DO é um ato político. DO é uma decisão política. É uma negociação que a direção da empresa faz com outro lado da organização que são os empregados. As mudanças não estão sendo tratadas a nível da diretoria da empresa. Estão nas mãos de meia dúzia de tecnocratas que ficam importando modelos estrangeiros sem nenhuma ressonância com a cultura da organização, nem com a vida do país. A organização é como a constituição de um povo. Ou brota das necessidades da comunidade ou não funciona. Serve apenas para desenhar organograma. Em seguida, ninguém pode dissociar organização de manifestação cultural. O que é uma empresa organizada ou desorganizada? É uma forma de se expressar culturalmente. Então, eu pergunto: na cultura brasileira, de que tipo de organização nós estamos precisando? E nunca ninguém faz essa pergunta, porque a nossa preocupação não é o Brasil, é olhar o que o americano faz, é olhar o que o europeu faz, o que nada tem a ver com a nossa história, é completamente diferente. Eu acho que uma organização é uma expressão cultural e, se sobrar tempo, espaço e boa vontade, aí se vai fazer como técnica de trabalho. DO não é apenas técnica de trabalho. Depois, eu vejo o seguinte: é impossível se montar uma nova forma de organização para a empresa brasileira, brotada na nossa realidade, se não houver uma alteração profunda e radical na nossa política de RH. O modelo atual de recursos na empresa brasileira está esgotado. Ele é herança de um passado muito triste no país que é o passado getulista, meramente burocrático e manipulativo e o passado das multinacionais que chegaram aqui na década de 50. Só que o nosso trabalhador não está mais aceitando os incentivos da política de recursos humanos. Ou se faz uma alteração completa dos modelos ou, então, não se casa com a nova organização. De uma maneira geral, nossas estruturas organizacionais ainda não foram tratadas como uma expressão política, como uma expressão cultural; elas estão sendo contaminadas por modelos importados o que é uma prova da profunda imaturidade vivenciada por nossas empresas. Ninguém quer discutir que tipo de organização é carente

para a realidade brasileira e, se a gente fizer uma viagem por esse Brasil, observando empresas bem-sucedidas, irá se deparar com modelos de organização muito superiores ao que os japoneses, os europeus e os americanos estão usando. Mas, nós temos uma tendência alienante, submissa, imatura, infantil de trabalharmos com fórmulas importadas e iremos sempre repetir os erros cometidos historicamente, quer dizer, não temos organização, temos pseudo-organizações. Esse é a minha posição. A discussão está muito rica, muito boa, mas está na hora de amadurecermos politicamente e esquecermos dessa história de modelinhos tipo GPO, DO, que devem ser lembrados como ponto de referência, como consulta. Você contrata um consultor para uma organização e a primeira coisa que ele faz é dar uma aula para a Diretoria sobre DO. Depois ele dá aula sobre AT. Depois ele dá aula sobre GPO e fica uma alienação irritante. O coitado do empresário que está cuidando de dinheiro, de fatura, está enfrentando a concorrência, fica sem entender aquele palavreado vazio. Nós estamos discutindo uma fase crucial da vida brasileira, uma fase de transição, em que os empresários estão precisando dos teóricos, dos professores, dos consultores, dos executivos. Esta fase de transição é uma fase muito séria e está na hora de termos a coragem de dizer que acima destes pacotes e modelinhos temos que repensar o modelo brasileiro e, conseqüentemente, o modelo organizacional das empresas brasileiras.

**Cláudio Orlandi:** Eu concordo com o Cleber. A SCANIA, em 76, criou a sua comissão de cooperação baseada em um modelo existente na matriz, porque não tínhamos modelo brasileiro. Você falou em modelo de RH; na verdade eu não acredito que nós tenhamos hoje, um modelo de RH. Eu me pergunto até, qual é o papel do homem de RH hoje. A empresa é impotente para optar por uma filosofia. Eu acho que a filosofia ou as formas de organização já estão sendo impostas pelos trabalhadores. A empresa não tem opção, no meu modo de ver. A única opção que ela tem é radicalizar e ficar num lado totalmente oposto àquele dos trabalhadores, ou então, partir para uma forma de organização imposta pelos trabalhadores, como foi o caso na FORD, como foi o caso agora na SCANIA, como foi o caso na VOLKS. Nós temos uma mentalidade sindical totalmente contrária à mentalidade européia de sindicato. Quando se fala que na Suécia os grupos formados por trabalhadores colaboram com a empresa, é verdade, colaboram sim; e quando da negociação de seus dissídios coletivos, eles têm muito mais força de barganha, podem tirar da empresa muito mais, porque colaboram com a empresa e a empresa, supostamente, está numa situação econômica melhor. O sindicalismo brasileiro começou praticamente em 1978 e tem uma filosofia totalmente contrária a essa filosofia européia. Tudo o que se implanta na empresa, por vontade da empresa, por paternalismo, o sindicato é contrário; então boicota e, por isso, tenho receio e dúvidas quanto à implantação de CCQ numa região geográfica onde o sindicato é muito forte, como em São Bernardo do Campo. Então, o ponto que se coloca é o seguinte: “você compra o trabalhador para que ele possa participar da evolução da empresa, aumentando-lhe o salário.” Numa negociação que fiz com os sindicatos, usei o argumento de que nós estávamos dando um clube muito bonito para os trabalhadores e o sindicalista me respondeu: “Mas quem é que lhe pediu um clube para o trabalhador?”

Então, acredito e concordo inteiramente com o que o Cleber disse. Nós temos que criar um modelo “tupini-quin”, modelo brasileiro de administração de pessoal. Recordo-me que de 64 a 78 nós, e faço questão de me incluir nisso, “homens de pessoal” vivemos confortavelmente amparados pelo governo. Era proibido fazer greve, com raríssimas exceções, como em 68 e algumas em 73. E nós, homens de RH começamos a importar modismos. Em 78, coincidentemente, surgiu a primeira greve na SCANIA. Fomos todos colhidos de surpresa. Naquela época, não sabíamos o que fazer, nem como reagir àquela organização, até então posta em dúvida pelos próprios empresários, a organização dos trabalhadores que, ao contrário dos homens de empresa, não pararam, e, ainda que em silêncio, continuaram durante 14 anos a se organizar. E aí começamos a grande batalha de treinarmos homens de primeira linha que haviam sido os melhores operadores de máquinas. Aqueles que, na época do “boom” industrial da década de 1950, com a vinda das multinacionais para cá, foram promovidos a toque de caixa. A única coisa que lhes ensinaram foi não parar a linha de produção e isso veio até 1978. Durante 14 anos, nunca o homem de linha, o supervisor de linha, cumprimentou um operador de máquina. “Você faz porque eu quero que você faça, porque eu sou o chefe; eu aprendi assim, me ensinaram a trabalhar assim, e hoje eu sou o chefe.” Então, nós da empresa automobilística e outras empresas da região, começamos a colocar os supervisores de primeira linha em salas de aula, de 8 a 10 horas por dia, e eles não tinham estrutura para absorver aquilo que nós estávamos lhes ensinando. Estou falando só sobre a parte de relações trabalhistas, não da parte organizacional da empresa como um todo. Então o homem voltava à linha e tinha de conviver com aqueles problemas do dia-a-dia. Se a linha de montagem parasse, ele era chamado à atenção; caso contrário, tudo bem. Nunca houve preocupação com os homens que trabalhavam com ele. E a coisa foi até que nós, homens de recursos humanos, fomos obrigados a viajar a vários países para ver como é que a coisa se processava no relacionamento entre capital e trabalho. Mas hoje, o sindicato não aceita qualquer outro tipo de organização de pessoal dentro das empresas, se não for orientada por eles. Eles boicotam, vão boicotar, vão criticar e vão acabar por destruir qualquer tipo de organização que possa se fazer. Até acho que o CCQ, ou qualquer coisa que venha a se assemelhar com o CCQ é uma subdivisão de uma comissão de fábrica. Você pode ter uma comissão de fábrica e, a partir de comissão de fábrica, começar a tirar subgrupos para eventualmente trabalhar em benefício da empresa. Hoje, se você disser para o trabalhador colaborar com a empresa, o trabalhador não colabora porque o sindicato acha que o patrão é explorador, então “nós não temos que colaborar com patrão capitalista explorador; já nos exploraram por muitos e muitos anos”. Não podemos nem falar em aumento de produtividade dentro de uma indústria. Não podemos exigir que o homem tenha mais produtividade por conta própria. Ele tem que acompanhar o ritmo da produção. O homem está alienado pela velocidade da linha. Sabemos que hoje a produtividade do trabalhador é forçada pela velocidade da linha, por tempo de máquina etc. O empregado tem que apertar a maçaneta esquerda do carro, e só faz aquilo durante o dia em todos os carros que passarem à sua frente; são 10, 15, 20, 50 ... ele tem que fazer aquilo. A produtividade não vai de vontade própria. É isso que eu quero enfatizar. A produtividade é

controlada por uma velocidade de máquina. O trabalhador, na Suécia, justifica o seu próprio cartão de ponto no dia em que não for trabalhar. O grande desafio dos homens de recursos humanos de lá é “bolar” sistemas para fazer com que o homem vá trabalhar, e um dos pontos é esse: formar grupos de trabalho onde todos participem de uma montagem. Não simplesmente apertando parafuso da maçaneta esquerda, mas todos participando de uma montagem, do começo ao fim. Eles colocam o bloco do motor em cima do carrinho e os cinco ou seis elementos do grupo de trabalho é que vão empurrando o carrinho e montando o seu motor. Dessa maneira a motivação é o grupo. “Olha, vê se vem trabalhar amanhã, pois caso contrário, terá que vir outro elemento de uma outra área” Eu discordo de que remunerando melhor o trabalhador, pode-se fazer com ele produza mais. Sumarizando aquilo que eu disse, temos um sindicato novo, contrário a toda filosofia sindicalista europeia, até mesmo americana, ou seja, ir contra a empresa. Ele vê o patrão como inimigo-mór. Partindo desse princípio, qualquer organização que você queira fazer, espontaneamente, da empresa para o empregado, será combatida e tenho até dúvidas quanto ao seu sucesso. Todo sistema que for “dado” ao empregado tem que ser negociado com o sindicato. A produtividade do trabalhador de fábrica não depende de sua motivação.

**Lehmann:** Vamos voltar um pouquinho atrás: introduziam-se todos esses sistemas de tempos-padrão, controle de produtividade etc e o operário aceitava. Mas, à medida que o tempo foi passando, o operário foi ficando cada vez mais rebelde a esses controles, começando a achar que aquilo tudo não tinha cabimento. Os próprios mestres que antigamente eram senhores absolutos, à medida que o tempo foi passando, começaram a ser questionados. E, os operários, por sua vez, começaram a perceber a força que tinham, quando começaram a se juntar. E o sindicato teve um papel extraordinário nisso. E aí o operário percebeu que tem o poder de controlar a produção. Então, o que se pode fazer? Como empresário, o jeito é fazer com que o operário tenha menor possibilidade de controlar. Então, temos dois caminhos: quando é uma indústria do tipo Metal Leve, e se você consegue colocar nas máquinas um alimentador e um extrator, a partir daí o trabalhador passa simplesmente a colocar peças na máquina e o transportista leva as peças prontas. Quem determina o ritmo do trabalho é a máquina, através da mecanização, com um sistema simples, como o mencionado ou com equipamento tipo *transfer*, robô etc. Tudo o que se está fazendo é tentar eliminar o controle do operador. A própria esteira transportadora, com velocidade constante, serve para fixar a velocidade em que todos estarão trabalhando — esse é um caminho. Agora, por exemplo, na indústria de confecção, onde a máquina basicamente não representa quase nada, o importante é o trabalho do homem. Então, qual é o outro caminho que se pode fazer? O que se está procurando é envolver o operário a partir de uma palavrinha mágica — “comprometimento”. A motivação é obtida através do comprometimento do operador no que se está querendo produzir. Aqui, acho muito importante olhar o que se está fazendo lá fora. Vamos olhar o que os japoneses estão fazendo, o que os suecos estão fazendo e o que os noruegueses fizeram, que foi o que deu origem aos trabalhos da Suécia. É importante olhar isto porque todos já percorreram os mesmos caminhos e o que está envolvido basicamente é o



ser humano. E, este não é tão diferente assim que a gente possa desprezar a experiência de outros lugares. Mas, é claro, depois de olhar para fora temos que olhar para dentro e acho muito importante o que o Cleber disse. Vamos ver o que é que nós estamos fazendo aqui e, principalmente, vamos ver de quem a gente está mais próximo. Por exemplo, na empresa em que mencionei usava-se intensivamente o sistema de incentivos salariais individuais por eficiência. Adianta olhar para o Japão? O Japão não tem isso. Adianta olhar para a Suécia? Sim. A Suécia era, há alguns anos atrás, o país que mais pagava incentivos individuais no mundo. Em torno de 1970, a Suécia estava exatamente no ponto em que estamos hoje. Foi válido olhar para eles. Mas, uma vez entendido o que eles estavam fazendo, temos que olhar para dentro. Por exemplo, estávamos estudando uma fábrica de calçados no Rio Grande do Sul, que trabalhava com sistemas de linhas, uma série de linhas onde se fazia a produção de calçados usando transportadores. Pois bem, tínhamos



uma série de problemas com aquelas linhas e perguntamos para um supervisor de produção se não haveria outro jeito de se fazer calçados. E ele respondeu que era claro que havia. Era só olhar as 200 indústrias pequenas que existem em Novo Hamburgo para ver que calçados eram fabricados sem que fossem necessárias essas linhas de montagem, já que não haveria recursos para adquiri-las. Pois bem, para encurtar a história, hoje se está eliminando os transportadores e substituindo as linhas por grupos de trabalho, e cada grupo começa a se parecer com as pequenas fábricas de Novo Hamburgo. Também uma fábrica de camisas, no Nordeste, está sendo inteiramente reorganizada. Essa fábrica tinha uma grande linha e está sendo desdobrada em muitos grupos de trabalhos, ou seja: em cada mini-fábrica passamos a utilizar exatamente a filosofia que perdura nas fábricas de "fundo de quintal", onde todo mundo conhece todo mundo e as pessoas realmente têm uma vida social, o que no sistema Taylor não existe. Observem um industrial que abre uma confecção com 30 costureiras e, amanhã, se as coisas forem bem, ele passa a ter 90 costureiras. Qual vai ser a sua tendência? Organizar uma fábrica de 90 pessoas. Está aí o engano. Deveria montar três mini-fábricas de 30. Então, você começa a perceber que isto é, no fundo, o que os japoneses e os suecos fizeram. Nas fazendas do Rio Grande do Sul, um fazendeiro não vai matar uma vaca todo fim de semana, porque não consegue comer toda aquela carne. O que os fazendeiros fazem? Vários deles se reúnem e matam uma vaca numa das fazendas e dividem a

carne entre eles. Na semana seguinte, numa outra fazenda matam outra vaca e distribuem a carne e, assim sucessivamente, todos fazem isso e, dessa maneira, têm carne fresca sempre. Se procurarmos, provavelmente, na Itália, na China, na Cochinchina, alguma vez já se usou esse sistema. Na prática, nós estamos voltando às origens. Chegando a modelos mais simples e primitivos. Estes modelos existem no Brasil e em qualquer lugar. Agora, a parte mais importante das modificações feitas: o operário tinha uma expectativa de trabalho e o sistema fábrica oferecia uma condição de trabalho conflitante e, para conseguir uma nova realidade que satisfizesse às expectativas, transformou-se uma grande fábrica numa série de pequenas fábricas, onde cada grupo de trabalho vive como sendo uma família. Esse tipo de comprometimento, de trabalhar junto, de eliminar o chefe autocrata, o inspetor de qualidade intransigente, o monitor, enfim, tirar de cima do operário toda aquela pesadíssima infra-estrutura de policiamento e fazer com que ele se auto-supervisione, se auto-controle, e, se pudermos além disso acrescentar um prêmio pelos resultados que o grupo consegue ter e pagarmos um salário que aumenta conforme o trabalhador for aumentando a sua qualificação em termos de polivalência, isso acabará tornando-se sensacional. O operário começa a acreditar na nova organização. A nossa experiência mostrou que ninguém melhor para conduzir as mudanças do que os supervisores de produção (que têm que ser totalmente retreinados porque foram treinados no sistema Taylor). A engenharia industrial continua tendo um papel, só que deixa de ser aquele papel policialesco. No futuro, em lugar do pessoal de tempos e métodos estabelecer como o trabalho vai ser feito, será o pessoal de produção que irá fazê-lo, com a liderança (democrática) do supervisor. Quando o grupo tiver um problema que não consegue resolver, pede ajuda aos técnicos de estudos de tempos. E estes propõem uma solução que pode ou não ser aceita pelo grupo. E, se eles não derem sugestões boas para o grupo, tornam-se dispensáveis. No início é preciso fornecer um modelo. O que fizemos foi montar o primeiro grupo e conversamos com os supervisores, com os operários, até conseguirmos um envolvimento de todos. Podemos ter-nos inspirado nos japoneses e nos suecos mas, a partir de um determinado momento, se está falando com pessoas que não conhecem estes modelos e se começa a discutir os problemas do pessoal que está diretamente envolvido nas mudanças. É importante que quem está envolvido participe da reorganização do trabalho. Então, esta-se fazendo um grupo de trabalho que, no fundo, é parecido com CCQ. A diferença entre o CCQ e o grupo de trabalho é que este trabalha durante a hora do expediente e o CCQ se reúne depois. Um até pode ser complementado pelo outro. O que vimos na prática foram situações em que tínhamos grupos de operários e ficávamos olhando como é que eles estavam trabalhando e como conseguiam soluções que nem estávamos imaginando. O que se pode aprender com os operários, raros cronometristas conseguem ensinar. É realmente muito importante deixar o trabalhador se envolver e se comprometer com as mudanças.

**Hans:** Acho que vou repetir muito o que já foi dito, mas, mesmo assim, acho necessário lembrar da filosofia que está por trás da coisa, quer dizer, que todos os modelos estão buscando a produção de linha, seja grupo de trabalho, seja CCQ e assim por diante. Na minha opinião,



todos os objetivos e todas as formas são as mesmas, isto é, os objetivos capitalistas, dentro de uma produção capitalista... a economia capitalista tem que aumentar, obter uma maximização dos lucros. Então, deve-se perguntar o porquê dessas novas formas de organização do trabalho. Por que a mudança? Sabe-se que a linha de produção que eu chamo "taylorizada" tem alguns pontos fracos. Em primeiro lugar, há a desmotivação do pessoal, que provoca muitas faltas, queda de produção e doenças psicológicas. Então, obrigatoriamente, quanto mais for "taylorizado" o trabalho, tanto mais será influenciado o próprio operário. Se ele faltar realmente, se ele não estiver dentro do ritmo da linha, vai cair o ritmo da produção. Não foi por causa da filosofia humana da Volvo ou de seus acionistas, que os grupos de trabalho foram implantados. Pelo contrário, o objetivo foi aumentar a produtividade. Então, a vantagem, como sabemos agora ou já sabíamos há vários anos, a grande vantagem está na motivação dentro do grupo de trabalho. O controle também é muito importante. Antigamente era o supervisor que fazia o controle e, neste novo modelo, não se esqueçam, o tempo de produção também está definido, o controle é problema do grupo. O grupo deve pensar e planejar, e no final a empresa exige um produto: o motor ou qualquer outra coisa. Dentro do grupo eu vejo o ponto chave. Para o homem, o sistema econômico e o sistema de produção não mudam, mas a satisfação, a participação e a liberdade mudam bastante. Então, eu acho que o sistema não somente na Suécia, mas provavelmente aqui na SCANIA também, está sendo bem recebido porque o operário pode controlar a si próprio enquanto o sistema em si não muda. Só o seu *feeling*, os seus sentimentos, a boa vontade pode mudar, então essa é a filosofia da coisa. Mas, agora, eu gostaria de falar mais sobre o mencionado caminho brasileiro. Inclusive, acho muito importante a procura de um caminho brasileiro e não de uma adaptação dos modelos estrangeiros aqui. Não somente quanto à organização do trabalho, mas também no ensino profissional, em todos os níveis da experiência estrangeira. Só que eu gostaria de dizer é que vale a pena se lembrar, se estudar os modelos de fora para evitar, como na história em geral, os mesmos erros que nós cometemos, que foram muito duros de reestudar. Vocês teriam melhores condições de aprender o que está acontecendo lá fora, o que serve para nós, para vocês e o que nós poderíamos adaptar. Só para terminar, em primeiro lugar, todos os modelos, como já disse anteriormente, exigem uma participação de todas as classes sociais, do sindicato, do governo, da federação, da legislação, porque, na minha opinião, a organização do trabalho é um critério político antes de mais nada, não só uma definição dentro da empresa, é um critério político.

**Fleury:** Retomando a colocação do Cleber, dentro da idéia que ele estava expondo de importação de modelos, tenho dois comentários a fazer. Primeiro, a idéia de modelo pode ser analisada de duas formas: a primeira, como técnica, quer dizer, como uma nova técnica que pode ser aplicada indistintamente da natureza do fenômeno em questão, ou seja, é uma solução procurando por um problema. A segunda é que a melhor forma de se olhar um modelo é tentar analisar o conteúdo. Acho que nós aprendemos e podemos aprender muita coisa, em termos conceituais, a partir dos modelos. A idéia de grupo, a idéia de cooperação, a idéia de polivalência da qual tanto se fala, já estava no modelo suéco. Ninguém está aplicando o

modelo do jeito que ele é utilizado na Suécia, mas, a explicitação dos conceitos de auto-regulação, de uso de habilidades múltiplas enriquecem e facilitam em termos de entender a realidade. O primeiro passo não é aplicar o modelo, mas tentar extrair quais são os conceitos que estão sendo postos em prática. O segundo aspecto que eu poderia abordar, ainda dentro da colocação do Cleber, é o seguinte: acho que quem deveria trabalhar em cima do modelo, não necessariamente, é o consultor. A universidade teria um papel fundamental nesse processo e não o está desempenhando. Nós ainda estamos preparando um pessoal que vai trabalhar na prática das empresas com muitos modelos, técnicas, mas baixíssima capacidade de fazer uma análise crítica dos modelos para deles extrair as lições que possam ser proveitosas em termos conceituais e com isto, a partir da problemática nacional, poder gerar modelos adequados. Acho que um consultor dificilmente vai se preocupar com isso mas, a universidade tem que assumir. Em termos de estudos e de análises sobre a realidade brasileira de organização do trabalho, eu queria fazer um reparo. Não é que não exista nada. O que existe é pouco, mas existe e está crescendo. Recolocando uma idéia já exposta, poderíamos analisar a questão da organização do trabalho dentro de diferentes perspectivas: técnica, econômica, política, social e cultural. De 1950 para cá, foram elaborados alguns estudos, poucos, mais voltados para a questão político-social ou para a questão cultural. Por exemplo o pessoal de antropologia desenvolveu alguns estudos muito interessantes sobre a questão da organização do trabalho; o pessoal de ciências sociais, especialmente os cientistas políticos, fizeram uma série de trabalhos em que enfocavam especialmente a questão sindical e a atitude política do operariado. O que não houve, realmente, foi alguém que tratasse toda essa problemática em função de novos desenvolvimentos e teorias em Administração. Realmente, foi uma fase onde predominou a proposta da administração científica sem qualquer contestação. A partir de 78, começaram a surgir trabalhos preocupados em estudar a questão específica da organização do trabalho de um ponto de vista tecnológico e econômico, privilegiando o aspecto tecnológico e sem desconsiderar os outros fatores culturais, políticos e sociais. Um desses grupos está trabalhando na Poli, no Departamento de Engenharia de Produção; há um grupo na COPPE, no Departamento de Engenharia de Produção, também estudando essas novas formas de organização do trabalho. No fim do ano passado houve um simpósio sobre política científica e tecnológica, realizado em Campinas, no qual um dos temas foi o processo de trabalho, ou seja, está claro que a questão da política científica e tecnológica afeta diretamente a questão do processo de trabalho. Existem também outros foros onde esse problema tem sido trabalhado de maneira extremamente profícuo. Um deles é a Associação Nacional de Pesquisa em Pós-Graduação em Ciências Sociais que tem alguns grupos trabalhando sobre processo de trabalho. Então, embora não tenhamos ainda uma bagagem muito grande, muita coisa tem sido feita em termos da nossa realidade. Não estamos tão descalçados assim. Tem gente trabalhando, gente muito séria. Um outro ponto que eu queria abordar é que há estudos que nos auxiliam a desenrolar o novelo que está ligado à questão da participação. Recentemente, li o trabalho de um engenheiro de produção, seu nome é Sérgio Storch, que fez uma tese, no M.I.I., sobre empresas de pro-



priedade dos trabalhadores. Nesta tese, ele utiliza uma categorização dos processos de participação, devida a Greenberg, que nos esclarece e ajuda a analisar os processos de trabalho. Não sei se vou conseguir recordar os termos exatos que o Greenberg usa, mas o primeiro esquema participativos que ele cita é do estilo Escola de Relações Humanas; é o clube de que o Cláudio Orlandi falou. Busca-se criar um ambiente participativo. As modificações são periféricas ao processo de trabalho mas se procura criar uma idéia que há preocupação com o empregado e que é importante a sua participação. Num segundo nível viria a participação no estilo sócio-técnico, na qual já se admite que o trabalhador tenha um pouco de voz em relação ao modo como executa o próprio trabalho. É o caso típico de grupos, como é o exemplo da Volvo e dos grupos que o Lehmann citou. Neste nível, então, haveria a participação sócio-técnica, com as pessoas tendo uma certa autonomia dentro do sistema de trabalho. O terceiro nível seria, talvez, o termo é ambíguo, o nível da co-gestão. Neste caso haveria mecanismos representativos dentro da empresa de forma que os trabalhadores participassem na própria definição de políticas e estratégias da empresa. E o quarto nível diria respeito ao nível de participação na política mais ampla da sociedade, via sindicatos ou partidos políticos. Com isto, talvez possamos organizar um pouco os conceitos que estamos citando. Aplicando essa tipologia ao caso brasileiro, creio que há consenso que a indústria começou com um nível de preocupação nulo em termos de abrir para qualquer tipo de participação; o processo era predatório, não abrindo qualquer espaço. Depois, passou a criar pequenos espaços, baseados nas propostas de Relações Humanas, com a criação de clubes, jornais, cooperativas etc, mas sem mexer no processo de trabalho. Atualmente, talvez, a idéia da participação sócio-técnica esteja começando a emergir, ou seja, há um início de delegação de fato, que se restringe ao próprio posto de trabalho. A idéia de co-gestão não foi sequer cogitada a não ser em casos isolados e pouco representativos. Quanto à idéia de que os processos dentro da fábrica vão ser adequados às pressões dos trabalhadores, isto implicaria em que a força política dos sindicatos e partidos estaria num nível, no mínimo equivalente ao dos empregadores, o que não me parece ainda configurado.

**Lehmann:** Acredito que é preciso rever alguns princípios da Administração Científica do Trabalho. Algumas idéias de Taylor, obviamente, vão continuar servindo por muito tempo ainda, como a própria especialização. Ninguém pode dizer que ela não pode continuar sendo feita, isso seria não enxergar a realidade. Mas existem alguns conceitos que têm que ser mudados, como por exemplo, o tempo padrão. O tempo padrão, que é a base de todos os controles de eficiência e produtividade, pelo sistema Taylor, está amarrado ao método padrão determinado pelos homens de estudos de tempos. Então, aí vai uma pequena diferença: não se abandona o tempo padrão, mas não se o amarra tão rigidamente ao método padrão, quer dizer, padrões de métodos passam a ser menos rígidos, como também a confiabilidade do tempo padrão diminui, uma coisa quase como consequência da outra. Agora, por que voltar a falar de tempo padrão? Porque a eficiência é basicamente definida em função do tempo padrão e a produtividade é o produto entre a eficiência e a utilização. Por exemplo, quanto mais tempo eu uso uma máquina, maior é minha produtividade. Observamos que a eficiência do

operador cai ligeiramente quando trabalha em grupos de trabalho, entretanto, a utilização fica extremamente ampliada, de tal maneira que o produto eficiência pela utilização aumenta, porque ele fica motivado a utilizar melhor o tempo. Uma das coisas fundamentais, que foi a base de todo o trabalho que fizemos é que a humanização pode ser conseguida sem prejuízo do aumento da produtividade e isso é aceito pelos empresários. Isso pode ser uma alavanca para que as coisas possam ir para a frente. O único problema é que o aumento de produtividade, de certa maneira, implica em redução de mão-de-obra. E falar isso numa época como a de hoje começa a ser extremamente preocupante em termos sociais, quando já existe um desemprego muito grande. Como conduzir estas técnicas sem agravar o quadro social no qual estamos vivendo?

**Cleber:** Eu gostaria de fazer algumas ponderações e, ao mesmo tempo, alguns esclarecimentos. Com relação ao problema dos modelos importados, minha posição é a seguinte: eu não sou contra qualquer experiência estrangeira desde que seja para ser conhecida e profundamente estudada. Agora, eu sou visceralmente contra a importação ingênua desses modelos porque as pessoas não são as mesmas nas diversas partes do mundo. As pessoas não são iguais porque, do ponto de vista do trabalho, o que predomina não é o indivíduo em si, mas a maneira pela qual ele se expressa e, esta, é o produto de uma aprendizagem cultural que tem fontes completamente diferentes de contexto para contexto. Vejamos, por exemplo, o caso brasileiro. Temos no Brasil um exemplo muito enriquecedor. Peguemos o Sul e o Nordeste, os dois diante de crises como foi o caso das enchentes e das secas. Até pela televisão a gente percebe que as respostas, as atitudes, as ações e as reações das duas comunidades diferem fundamentalmente do ponto de vista cultural. Enquanto você vê o Sul se mobilizando para enfrentar o problema de calamidade, você tem o Nordeste esperando paternalisticamente a solução de seus problemas. Se você tem isso em termos de Brasil, imagine em termos de mundo. Então, efetivamente, ao exercer um determinado cargo ou representar um determinado papel, o indivíduo é concebido como uma expressão cultural. Se é uma expressão cultural, acumulou certos hábitos ou montou a sua forma de expressão em culturas diferentes, conseqüentemente, para motivá-lo, os incentivos, as respostas de administração daquele homem têm que se casar com o seu padrão cultural. Isto, porém, não invalida, em absoluto, que os técnicos em organização, os executivos de recursos humanos, conheçam experiências mais variadas do mundo inteiro, inclusive, como o Hans disse, como mecanismo de defesa para evitar falhas que muitos outros países cometeram. A segunda colocação que faço é que, em administração não há verdades definitivas. Administração é uma atividade altamente contingencial — a verdade é como as nuvens — num dia o quadro está montado e no outro dia, as nuvens desaparecem. Sou a favor de que o indivíduo use os conhecimentos de administração como algo depositado em uma conta-corrente, onde ele vai sacando de acordo com os problemas que tem. Então, numa situação de crise como a que estamos vivenciando, ser você tomar por exemplo a área automobilística — aqui muito debatida — é possível que o Taylor e o Fayol estejam desfilando, lá dentro, como autores ultra-atualizados. Nós sabemos que estas duas escolas, ou seja, a escola clássica, montaram seus princípios em cima de determinados padrões que, até certo



ponto, se explicam hoje pela dificuldade que a empresa enfrenta. Outro ponto com o qual não concordo é quando se diz o seguinte: o caminho é a participação e não a autocracia, ou, o caminho é a autocracia e não a participação. Não aceito muito essas colocações estereotipadas. Acho que quem determina o uso dos conhecimentos de administração é a realidade que se vai gerenciar. Se você observar as organizações que ficam em Santa Catarina, perceberá um padrão de administração. Saindo de Santa Catarina e observando uma cultura completamente diferente como a cultura do Nordeste, onde o indivíduo é informal por natureza, por uma aprendizagem histórica, por temperamento, por afetividade, por circunstâncias de vida, o padrão de administração será outro, completamente diferente. Se se levar um executivo de Santa Catarina para a Bahia, e se ele levar, por exemplo, a ótica que tem do catarinense para o baiano, ele estará absolutamente errado e a recíproca é verdadeira. Portanto, não há verdades definitivas em administração e, quando envolve o comportamento humano, aí é que a verdade é altamente contingencial. Quando você pega uma experiência estrangeira, de ordem tecnológica, uma determinada experiência numa linha de fabricação, até certo ponto, ela é transplantável. Mas quando envolve a variável humana envolvendo processos históricos diferenciados, aspirações diferentes, motivações diferentes, maneiras de expressão diferentes, traços de personalidade diferentes, ideologias diferentes, valores diferentes — para mim, os indivíduos são radicalmente diferentes — mesmo que haja uma espinha dorsal do ponto de vista biológico, culturalmente, são expressões diferentes. Aí a coisa complica. Segundo o comentário que o Cláudio Orlandi fez, a empresa constrói um clube e o empregado pergunta por que e para que, desde que ele não o pediu. Por exemplo, quem faz o plano de carreira, muitas vezes, tenta enfiar na cabeça de um operário, ou de um supervisor, que ele é “júnior”, quando esse empregado almeja outra coisa. Para começar, ele não quer ser promovido. Os conceitos de promoção são conceitos estereotipados. Nem todos querem ser promovidos. Às vezes, o empregado prefere estar com sua “curriolazinha” tomando uma pinga no dia de sábado e jogando futebol, para não perder aquela turma com quem trabalha na maior “pagodeira”, do que ser “júnior”, “senior”, vice-presidente, *manager*. Ele não está atrás disso porque não aprendeu esses valores.

**Cláudio Orlandi:** Eu queria fazer um comentário em cima do que o Lehmann disse que, provavelmente, os empresários aceitem humanizar o trabalho. Eu não concordo nem um pouco com isso. Aí, eu tenho que dar razão ao sindicato quando diz que os empresários só começam a entender quando as máquinas começam a parar. Muitas empresas não cumprem nem a lei em vigor, e olha que a CLT é de 1943, e já ultrapassada. Em todo dissídio coletivo e em toda negociação, tem-se que negociar aquilo que a lei diz, como por exemplo, concessão do demonstrativo do envelope de pagamento dos funcionários, uniforme etc. Imagine quando você fala a um empresário que o nível de ruído de uma máquina ou ruído de fundo de uma fábrica está acima de 90 decibéis, que o pessoal está ficando surdo, e que ele tem que investir aí, não sei quantos milhões de cruzeiros, para resolver este problema. Nem falar. Então, eu não concordo com isto e volto ao meu ponto de partida, desculpe-me bater nesta mesma tecla, nós vamos ter que “engolir goela abaixo” aquilo que os trabalhadores quiserem, por-

que, ao longo dos anos, nós fomos “empurrando goela deles abaixo”, aquilo que eles não queriam. Meu pai, meu avô..., eles foram aceitando este tipo de coisa sem poder sequer argumentar. O trabalhador hoje, quando se revolta contra o empresário, o vê como inimigo mortal. Na medida em que você chama o trabalhador para que se alie à fábrica, no sentido de aumentar a produtividade, entra nesse meio o



sindicato, com uma outra filosofia, para deturpar e jogar tudo por água abaixo. Eles não têm interesse, absolutamente, que nós resolvamos os nossos problemas dentro de nossas fábricas. Eles sabem também, por outro lado, como eu já disse, que a comissão de fábrica, sem a participação do sindicato, é uma faca de dois gumes. Para eles, nós estaríamos criando um sindicalismo paralelo e, hoje, a comissão de fábrica dentro das fábricas, faz única e exclusivamente sindicalismo, mobilização dos trabalhadores, levando os trabalhadores ao nível político ou informações políticas bem atualizadas. Hoje, pelo menos na minha região, ou em outras regiões onde os sindicatos são atuantes, eles controlam absolutamente a fábrica em todas as suas operações. Vejam o que aconteceu na Volkswagen Caminhões que é um exemplo, que eu anotei aqui para não passar despercebido, porque eu acho importantíssimo. Quando toda a supervisão tinha sido dispensada da fábrica, os empregados se reuniram e montaram um caminhão a mais por dia, sem chefia nenhuma e com uma qualidade extraordinária, comprovada até pelo controle de qualidade da própria empresa. Então, eles têm o controle absoluto de todos os tempos, de todos os métodos, de tudo da fábrica, por isso é que eu digo que a gente não pode tentar implantar alguma coisa dentro da fábrica, algum novo tipo de organização, sem a negociação, sem a convivência do sindicato que eles controlam como querem. Eles têm o controle absoluto. Eu só quero dar rapidamente uma pincelada no que nos aguarda no futuro. Eu tenho lido e ouvido o Ministro do Trabalho dizer, reiteradas vezes, que está pensando em um sindicato por empresa. Com essa mentalidade sindical e com esta mentalidade empresarial brasileira, um sindicato por empresa, imaginem o que nós teremos aí em termos de organização do chão da fábrica. Outro aspecto, é que nós estamos vendo, com uma frequência bastante grande, os homens que se perpetuavam na presidência de sindicatos importantes serem derrubados a cada eleição. Os sindicatos pelegos que ainda existem por aí, a tendência é tornarem-se sindicatos atuantes. Eu tenho dito várias e várias vezes, e em várias regiões onde tive a oportunidade de conversar



com os colegas, regiões como Vale do Paraíba, que até há alguns anos atrás eram uma maravilha. Hoje estão derrubando a própria oposição, como o Ari Russo no Sindicato de Metalúrgicos de São José dos Campos, e a mesma coisa vão tentar fazer nas eleições dos metalúrgicos de São Paulo, derrubando o Joaquinão, e por aí afora. A minha tese é que nós vamos ter que conviver com o sindicato e tentar implantar na fábrica, aquilo que o sindicato quiser ou o que o sindicato tiver acordado com a empresa. Caso contrário, nós seremos torpedeados. Só para terminar, um aspecto muito importante e muito grave que é a própria divisão dos sindicatos patronais dentro da própria FIESP. Vou usar o Grupo 14 como exemplo: hoje nós temos 22 sindicatos patronais dentro do Grupo 14, desde uma fábrica de pregos até uma Volkswagen, fazendo o mesmo acordo com os sindicatos dos trabalhadores. Não tem cabimento uma coisa dessas! O que acontece? As empresas maiores fazem as concessões ou fazem uma negociação por fora, concedem mais que as pequenas; começam a estourar as greves pipocas para pressioná-las a acompanharem as grandes indústrias. É muito importante que isso se resolva, vez por todas, fazer grupos homogêneos de empresas, para negociarem com os sindicatos. Ou você modifica a organização da FIESP, ou você sai para negociar sozinho, o que é muito pior.

**Cláudio Ferraz:** Você disse uma coisa muito certa. No passado, os empresários estavam sentados à mesa e alguns tiveram sucesso, outros não. No nosso caso, a primeira negociação que foi feita, entre o presidente do sindicato e o presidente da empresa aconteceu no final de 1978. Havia um grupo de empresários negociando com os líderes sindicais. Hoje, os empresários não estão mais na comissão de negociação e nem nas comissões de apoio. Participam apenas das assembleias patronais. Quanto à crítica de que nada é feito para o trabalhador, nos últimos anos, de 1978 a 1984, muitas cláusulas de caráter social têm sido incluídas. As empresas de grande porte já concedem benefícios em respeito ao trabalhador como ser humano, e através dos acordos sindicais, tais práticas têm sido estendidas às demais empresas do ramo. Os acordos sindicais hoje contam com mais de oitenta cláusulas que, sem dúvida, são o resultado do trabalho do homem que está a meio caminho entre trabalho e capital. É o trabalhador, executivo de recursos humanos, que enfrenta dificuldades ao discutir detalhes da negociação com os próprios empresários. Na negociação com os líderes sindicais, eles de fato, estão conseguindo bons resultados. O processo de comunicação mudou. Houve aproximação maior, tanto do ponto de vista dos líderes sindicais e seus orientadores, advogados ou representantes dos sindicatos que, em contato mais efetivo com os gerentes de recursos humanos das empresas conseguem bom entendimento. A negociação está começando a surgir, de fato, como negociação. A distância até o equilíbrio entre capital e trabalho está muito longe do que se vê em outros países. Entretanto, a situação está melhorando pouco a pouco.

**Cláudio Orlandi:** Dentro das negociações entre empresas e empresários existe um outro componente que se chama governo. Nós não podemos, a bem da verdade, omitir que o governo tem sido de uma importância capital e fundamental nas negociações havidas em anos anteriores. O governo estabelece parâmetros para que você negocie em cima deles. Quando se afirma que os nossos sindicatos pe-

cam pelo noviciato, não podemos esquecer que os mais ativos têm vida muito curta. O governo intervém nos sindicatos, e desde a época do Lula, em 78, o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema, por exemplo, não teve uma diretoria que chegasse ao fim do mandato. Então, eu acho que o próprio governo, tem que se conscientizar de que os tempos são outros. Devo acrescentar que as partes não estão prontas para a negociação. Pelo lado sindical, existe um aquecimento muito grande junto à base, preparando-a para uma greve e, quando ela não ocorre, os sindicalistas são taxados de "pelegos". Torna-se um caminho sem retorno. Como exemplo, podemos citar as negociações que fizemos com o Sindicato e que culminaram com a invasão do prédio da Administração da SCANIA. Pelo lado empresarial, as concessões feitas nas negociações não são devidamente avaliadas quanto ao seu peso no custo dos produtos, além de estarem negociando lado a lado empresas muito grandes e microempresas, fazendo as mesmas concessões. É claro que o fôlego das primeiras é bem maior. Hoje é obrigatório um diálogo entre RH e a fábrica. Temos homens dentro da fábrica falando, chamando o trabalhador em reuniões, informando, quer dizer, estamos tentando levar o trabalhador com mais seriedade e isso também ajuda muito. Eu vou dar só um exemplo: o que ocorreu na greve de 80? Tivemos uma greve de 40 dias em São Bernardo do Campo. Cinquenta por cento do pessoal retornou ao trabalho antes do término e 50% permaneceu até o final da greve. Quando todos retornaram ao trabalho, fizemos uma pesquisa com a metade que retornou por último. Entregamos-lhes um questionário para saber por que eles tinham ficado tanto tempo em greve, e constatamos que eles tinham somente meias informações. Naquela época, havia saído a nova lei salarial que assegurava a semestralidade dos aumentos salariais e o sindicato não havia dado esta informação aos trabalhadores.

Só informaram a taxa de produtividade, que naquela época era de 15%. Nós, evidentemente, não podemos evitar uma greve. O que nós queremos é que se o trabalhador aderir à greve, que o faça conscientemente. Na verdade o sindicato ataca o homem de primeira linha para desmoralizá-lo, para o pessoal fazer exatamente o que quer fazer, ou gostaria de fazer, ou seja, política, sindicalismo, mobilização de fábrica e ter a fábrica pronta para que, num estalar de dedos, o pessoal pare. Então, eles atacam frontal e sistematicamente os supervisores de primeira linha, através de panfletos e boletins, citando-os nominalmente, para que eles se omitam até do processo disciplinar, que eu acredito ser o mais importante dentro da fábrica. Nós não queremos um supervisor com mentalidade do século XVIII, também não queremos um completamente omissos. Nós queremos um supervisor de primeira linha honesto. O Cláudio Ferraz disse isso com muita propriedade: sincero, honesto e cumpridor dos seus deveres de chefe de primeira linha. Para você ter uma idéia, esse ataque frontal da comissão de fábrica e do sindicato aos homens de primeira linha tem uma repercussão impressionante. O homem de primeira linha, ao ver o subordinado fazer alguma coisa errada, mudava de direção, não queria, não ia ao encontro daquele funcionário para chamar-lhe a atenção. Ele dava as costas para não ser citado nesses panfletos. Acho que aí nós precisamos chamar o homem de primeira linha dentro de uma sala de aula e dar a ele o suporte moral até para poder enfrentar essa situação. Hoje, realmente, melhorou, mas, por um outro

lado, nós ainda temos muito a caminhar. E para finalizar, se nós fizemos uma comparação do que foi solicitado e do que foi concedido, já há seis anos nós estamos vendo: nego, nego, não, não, quer dizer, as empresas não estão concedendo muito, ou só concedem quando se vêem obrigadas a conceder por uma circunstância de máquina parada, operação tartaruga etc. O sindicato pede muito para chegar a pouco e os empresários oferecem nada para chegar a um pouquinho mais. Então, existe uma primeira regra de negociação na Inglaterra, que diz o seguinte: negociar em boa fé; e isso nós não temos aqui no Brasil, negociar em boa fé. Então, tem-se que negociar exaustivamente, por consenso, para se chegar, a todo custo, a um acordo. O objetivo é se chegar a um acordo, o que nós não estamos fazendo aqui no Brasil. Nós estamos negociando o rol de reivindicações de 84 itens em quatro reuniões, isto é, uma negociação em cima do joelho. Por isso, muitas empresas pequenas estão sentindo na própria carne, já que não fazem uma avaliação de quanto estão custando as concessões, quanto isso vai pesar no produto final. Então, nós estamos ainda, para finalizar, num esquema muito amadorístico de negociação, eu diria até um arremedo de negociação. Eu fiz uma negociação sindical em Portugal, em 74, que demorou 6 meses. Era uma negociação válida para dois ou três anos, mas nós demoramos 6 meses para negociar e aqui nós estamos pretendendo negociar em 15 dias; é humanamente impossível. E ainda se fala em arbitragem e moderação... pura piada...

**RAUSP:** Bem, nós estamos aqui no nosso *deadline* e à guisa de conclusão, eu gostaria de pedir um breve comentário final de cada um sobre o que é que nos espera. O Cláudio Orlandi já adiantou alguma coisa. Eu perguntaria a vocês se o que nos espera é uma democracia industrial ou algo parecido, ou alguma outra coisa, e que tipos de demandas isso vem colocar sobre a mão-de-obra gerencial, ou seja, que tipo de mão-de-obra gerencial nós temos que nos preocupar em formar daqui para a frente, para enfrentar isso que nos espera?

**Lehmann:** Em minha opinião, quer a gente queira ou não, vai cada vez mais haver um poder maior do trabalhador, quer dizer, o capital vai ter um poder menor ou, o que parece que pode acontecer em alguns lugares, o trabalhador passa a também fazer parte do capital. Isso é uma coisa mais ou menos inexorável. O que temos visto até agora, é que boa parte dos empresários têm consciência disso e usa a política do ceder devagarzinho. Existe outra política que também me parece muito razoável: já que a mesa vai virar, é bom estar do outro lado da mesa quando ela tiver sido virada, ou seja, procurar estudar, e muito, o que está acontecendo, seja em termos de conhecimentos sociais, políticos, de legislação, de negociação, enfim, devemos aprender a olhar para a frente e ser mais profissional neste aspecto. A colocação do Cláudio Orlandi de que nós ainda somos amadores, acho válida, mas acho que o caminho para aprender é assim. Porque o único jeito é se preparar cada vez melhor para enfrentar as novas situações que vão surgir; então, vamos aprender para evoluir sem dor.

**Cleber:** Com relação à pergunta feita, tenho a seguinte opinião formada: no que tange à figura do executivo ou à figura do gerente, ou mesmo à figura do supervisor de primeira linha, eu advogo uma mudança significativa no perfil dele, em termos de desempenho, em termos de valo-

res; uma competência toda especial no que tange à tarefa de gerir pessoas. Ele vai ter um papel muito importante, não digo conclusivo, mas muito importante em amainar esses conflitos nas relações de trabalho. Vai ser uma figura-chave daqui para a frente e, como consequência disso, eu vejo a necessidade de se reformular a seleção de executivos, que deveria alterar os valores que vêm sendo utilizados. Em lugar de se contratar o *profissional*, dever-se-ia contratar o *homem*. Profissional se forma com facilidade, ao passo que o homem, com aquelas qualidades individuais que o caracterizam, é mais raro. O que as empresas estão precisando é de executivos com qualidades cada vez mais raras porque os problemas estão muito complexos. Agora, no que tange a uma pergunta que foi feita sobre democracia, acho que isso é muito relativo. Se encararmos a questão, dentro do quadro político brasileiro, dificilmente vamos ter nas empresas um padrão de democracia. Porque vivemos realmente num regime altamente autoritário e centralizador que, para ceder o poder é quase impossível. Dentro das empresas, eu acredito que os valores do empresário tradicional, muito anti-trabalhador, serão alterados daqui para a frente. As diretorias das empresas, envolvidas com problemas de pessoal, com problemas de organização, pagarão um preço muito alto. Mas, isso é bom para reformular os valores. Então, ao nível interno das organizações, eu acredito numa aproximação maior entre o capital e o trabalho. Agora, quem vai contribuir para isso é o empresário que detém o poder. A área de recursos humanos tem um papel fundamental, ela tem que alterar, de uma maneira muito relevante, a mensagem que vem dando. Seus modelos, até certo ponto, estão esgotados e os executivos têm um papel imprescindível em contribuir para administrar esses conflitos no ambiente de trabalho, principalmente os executivos, ou os supervisores, ou os gerentes que têm contato direto com o trabalhador, que têm uma unidade de comando maior. É assim como eu vejo.

**Cláudio Ferraz:** Falo agora como professor — auxiliar de ensino. Da nossa parte falta muito. A pergunta do Amaru tem o objetivo de esclarecer: o que nós, da Universidade, faremos? Acho que a experiência de hoje foi muito válida. Essa aproximação da Universidade com a realidade da vida é fundamental. É preciso ter menos crenças e mais hipóteses verificadas ou negadas. É preciso que o executivo fique melhor assessorado, e para tal é necessário que haja muito trabalho de pesquisa e material bem produzido pela universidade brasileira, sobre a situação do contexto das diferenças culturais que o Cleber comenta e que observa mesmo nas empresas internacionais localizadas no Nordeste, Centro ou Sul. Existem dificuldades tremendas em se conhecer as experiências internacionais, devido às barreiras de línguas e dificuldades financeiras para viagens, bolsas etc. Existe muito material disponível no exterior a respeito de experiências que não são novas, de cerca de 30 a 40 anos, pesquisadas em laboratórios de psicologia social, trabalhos em empresas, universidades, institutos de pesquisa e que agora estão sendo publicados. Nós da Universidade, precisamos conhecer tais experiências e confrontar, desenvolver estudos locais a respeito. Quanto à situação atual, do relacionamento entre capital e trabalho, acredito na negociação. É o caminho.

**Hans:** O Brasil, na minha opinião, está numa fase de transição, não somente na política mas também na organização real do trabalho, e também em todos os níveis demo-



cráticos. Como, para mim, a organização do trabalho antes de mais nada é uma questão política, altamente política, eu só vejo uma solução de longo prazo, nem se fala de curto prazo, através de uma abertura geral, através de uma realização da democracia em geral. Para mim, a democracia não pode parar diante do portão da empresa. Ou haverá democracia na definição da palavra em todos os níveis sociais das classes, ou não haverá, na minha opinião. O papel da empresa, do próprio empresário, realmente precisa uma mudança total. Mas, como eu já disse, uma participação muito mais ampla, uma conscientização também dos sindicatos, de todos os trabalhadores, empregados e antes de mais nada, dos políticos. Sem esta participação, já mencionada, eu não vejo nenhuma saída. Pode-se negociar o que quiser na fábrica, não só pedacinhos, mas não resolvem o problema em geral, da organização do trabalho geral, das mudanças gerais da mão-de-obra ou da qualificação da mão-de-obra.

**Fleury:** Há um sociólogo que eu conheço e respeito e que certa vez comentou, talvez brincando mas, também com certa seriedade, que achava até que o processo de automação poderia vir a ser um bem, porque toda a estrutura política brasileira tinha como objetivo fundamental, a repressão do operário dentro da fábrica. Então, talvez, se se automatizassem as fábricas, a própria democracia ao nível mais amplo da sociedade poderia vir a acontecer. Qualquer tipo de análise nesse ponto de vista, qualquer tipo de prospecção é realmente muito complicada. Acho que nós estamos dentro daquela tipologia de esquemas participativos, passando de um processo onde a “participação” do operário era feita única e exclusivamente através de induções externas ao processo de trabalho para um processo de participação ao nível sócio-técnico, como está sendo colocado. Isso implica numa mudança fundamental ao nível de toda uma estrutura de raciocínio que, acho, permeia todos os estratos dos administradores e engenheiros, especialmente dos engenheiros de produção. Mexer no processo de trabalho a partir de uma perspectiva sócio-técnica, implica em se admitir uma complexidade do processo de trabalho, muito maior do que atualmente se admite e se procurar trabalhar essa complexidade de uma maneira adequada, e não através de simples formuletas que a gente pode transmitir num curso de graduação. Implica, realmente, em ter gente que equacione o processo de trabalho do ponto de vista econômico-técnico-social-político e cultural, para que, realmente, a proposta e o planejamento sejam feitos de uma maneira adequada. Porém, a própria idéia de democracia industrial é algo que se coloca num plano muito superior, acho que isso depende realmente de toda uma evolução do processo político brasileiro, ao qual está intrinsecamente ligado. Existe uma outra variável que não foi muito discutida aqui, mas acho muito complicante para todo esse processo e que seria a questão de automatização do processo de produção. Pode haver repercussões que mudem toda essa estrutura de poder dentro da sociedade e, em função desse

processo de automação pode ser que venhamos a viver num contexto absolutamente diferente desse que nós estamos tentando visualizar para o futuro.

**Cláudio Orlandi:** Eu já mencionei na minha outra intervenção, como eu estava vendo o futuro, em relações humanas ou relações trabalhistas dentro da empresa. Quando eu disse que nós somos amadores, não me referi somente aos homens de recursos humanos, mas sim à empresa como um todo, incluindo-se a diretoria. Nos outros países, acho que são mais profissionais. Como disse o Lehmann, nós atuamos como pára-choque dos conflitos dentro da empresa e nem sempre é fácil, até mesmo pelos paradoxos causados pela administração da empresa. No mês em que ela vende bem, temos que convencer o pessoal a fazer horas extras, a trabalhar aos sábados, domingos e feriados e, nos meses seguintes, dispensamos empregados. Isso não nos convence, nós não aceitamos e é evidentemente muito difícil convencer os empregados a aceitarem essa realidade. É por isso que a empresa deve ser, como um todo, melhor planejada, com pesquisa de mercado etc, para que os desmandos e a falta de planejamento não venham a cair nas costas dos trabalhadores que, lamentavelmente, são a parte mais fraca. Apesar de o impacto da folha de pagamento no custo final do produto ser baixo, a primeira medida a ser tomada é o corte de pessoal. Acho que a incapacidade de gerenciar, na maioria das empresas, vem desde nossos avós. A administração de pai para filho tem gerado uma série de problemas para o homem de recursos humanos.

#### Os Debatedores:

- **Afonso Carlos Correa Fleury**  
Engenheiro Naval — Poli/USP. Prof. Livre-docente e coordenador dos cursos de pós-graduação do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica/USP.
- **Cláudio Ermel Ferraz**  
Engenheiro Aeronáutico — ITA. Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Metal Leve.
- **Cláudio Orlandi**  
Administrador de Empresas. Gerente de Recursos Humanos da Scania.
- **Cleber Pinheiro Aquino**  
Administrador de Empresas. Professor Universitário, Consultor de Empresas.
- **Edgard Lehmann**  
Administrador de Empresas — EAE/FGV. Gerente de projetos da SURVEY Consultoria S/C.
- **Hans Peter Kreuchauf**  
Engenheiro Mecânico. Coordenador do Projeto de Cooperação Técnica para Formação de Supervisores de 1ª linha para a Indústria — Sociedade Alemã de Cooperação Técnica/SENAI.